Department of Indian Affairs and Northern Development
Corporate Services
Departmental Audit and Evaluation Branch

Prepared by:

Hasan Zaidi, Audit Manager
Hélène Thériault, Project Manager

Assisted by:

The Comprehensive Consulting Group

Review of Management Practices
N.W.T. Region

Project 96/14
June 1997

Table Contents

Page

Executive Summary i
- Objectives and Scope i
- Methodology i
- General Assessment ii
- Main Findings ii

Section 1 - Introduction 1
- Background 1
- Objectives 3
- Scope 3
- Methodology and Timeframe 4

Section 2 - Observations and Recommendations 5
- *Purpose* : Assessing the organization's direction 5
- *Commitment* : Reviewing the organization's identity and values 8
- *Capability* : Determining the organization's capacity to "excel at our job" 9
- *Monitoring and learning* : A sense of the region's evolution 13

Annexes
- Terms of Reference
- Action Plan

101-01113/

Executive Summary

The Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) carried out a review of the management practices of the Northwest Territories (N.W.T.) Region of DIAND between January and March 1997. The purpose of this project was to review and assess the regional management practices as well as the identification of best practices that lead to achievement of intended results.

Objectives and Scope

The objectives of the review covered the regional management practices and frameworks in selected responsibility centres; compliance with central agency and departmental policies and procedures and best practices that lead to improved effectiveness of the organization.

The review included management practices, initiatives and controls pertaining to the existing management framework; the fulfilment of departmental obligations and priorities; innovations and improvements in the delivery of client and public services and in information management; financial management; human resources management; environmental management and risk management.

As the present review covered management practices, we did not review individual programs.

Methodology

The methodology covered four principal areas:

- *Purpose* (i.e., assessing the organization's direction and planning);
- *Commitment* (i.e., assessing the organization's commitment to its identity and values);
- *Capability* (i.e., determining the organization's competency); and,
- *Monitoring and Learning* (i.e., the internal controls and the operating environment of the organization).

Detailed criteria and review steps were developed for each of these four areas. In addition, the review team pursued other areas as they became evident. The methodology and the assessment criteria were approved by the Regional Director General (RDG) before the conduct of the fieldwork phase.

During the review we also identified "best practices". A best practice is defined as a business practice that contributes the most to efficiency, effectiveness, economy and achievement of objectives.

General Assessment

Subject to the need for minor improvements in the Finance and Human Resources areas, the regional management practices in general are conducive to attainment of the region's objectives and compliance with policies. There are a number of best practices, as identified by us.

Main Findings

Purpose: Assessing the Organization's Direction

The region has established an integrated planning and priority setting process that incorporates risk assessment and performance measurement.

The region uses two main processes to ensure that planning and priority-setting are integrated. They are the Department's Framework for Action (FFA) and Mid-Term Review. It is the FFA that sets annually the strategic priorities for the department which the region uses to establish its deliverables. The Mid-Term Review serves as an annual review of, and monitoring against, commitments and priorities, and as a basis for the necessary management actions and adjustments. In addition, the Mid-Term Review is used to review the performance of each directorate against established targets. Workload indicators are also developed as a tool for planning, monitoring, and allocating resources.

The region uses risk assessment for operations, inspections and environmental waste risk management, and for work planning and priority setting.

Key best practices: the Mid-Term Review exercise; and the use of workload indicators.

Commitment: Reviewing the Organization's Identity and Values

The atmosphere in the region is conducive to promoting commitment towards achieving objectives.

The ethical values are defined, communicated and promoted throughout the region. A mechanism used to achieve this objective is the Leadership Initiative, which is used to raise awareness of, and involvement in, risk-taking and personal commitment to regional goals.

Multiple activities are in place to improve the mutual trust and communication in the region. Efforts include "stand-ups" and "work-out" sessions; the definition of mission statements by directorates; and, at times, surveys to encourage feedback from employees.

Key best practices: the use of feedback mechanisms by the Communications Directorate; and the use of stand-ups and work-out sessions as means of exchanging information, problem-solving and communications.

Capability: Determining the Organization's Capacity to Excel

In general, the region's skills and experience base is adequate to meet its operational and strategic requirements.

Opportunities for training and development are in place and the region is meeting its targets of hiring northern Aboriginals. However, in support of the region's strategic goals and commitment to ongoing aboriginal recruitment, there is a need to develop a human resource plan to identify the region's ongoing human resource requirements. In addition, greater analysis of the feedback from training programs should be conducted. This mechanism is in place, however, it can be more fully utilized.

The region is well positioned with respect to internal and external communications. The Communications Directorate is well integrated into the operations of the region. A communications plan exists, as does a Regional Incident Management Plan and an Issue Tracking System.

In the area of controls the region has effective control mechanisms in place to guide key areas of operational management, financial management, and human resources management. However, in the Finance area, improvements are required in the area of post-audits of payments. Also, the "value-added" role (i.e., the challenge role) of the Finance function needs strengthening, particularly for contributions.

Improvement to the control regime is also required in the area of service standards for Human Resources. This improvement will provide greater certainty to regional managers as to the timing and responsibilities for staffing and classification actions.

Towards improved security and access control, the region uses a "Card Access System". Every time an employee (or a visitor) enters the regional offices, s/he has to use an access card. The "Card Access System" records the time of the access and the office accessed. For outside office hours, the access is monitored and reported by the Regional Security Officer to management.

Key best practices: the electronic bulletin board to provide information in the area of human resources services; and the use of the Card Access System.

Monitoring and Learning: A sense of the Region's evolution

The integration and monitoring of the activities of the region are adequate.

The region conducts regular monitoring and forecasting of its environment, using several mechanisms such as the weekly Regional Executive Committee meeting, media scans by the Communications Directorate, the Mid-Term Review, the forecast of mineral development activities and the Operational Impact of Claims exercise.

The review team found instances where the organizational structure was revised to reflect the new operating environment. For example, the five district offices were amalgamated into three in order to better respond to land claims and other operational needs. A Mineral Resources directorate was established to better serve the mining industry by consolidating a number of discussions which were initiated elsewhere in the regional organization. A new Mineral Development Division was also added to the directorate.

The updated Information Management Strategic Plan (IMSP) is also a response to changes in both external and internal operating environments. It identifies significant ways in which the organization manages its business information needs and related systems. The key concept is that management's information needs to drive the informatics technology. The benefits include more efficient management use of information and improved service to regional management. Information management systems, such as the Land Information Management System (LIMS), have been developed through the plan and by user staff in concert with the consultants.

Section 1 - Introduction

Background

The Department of Indian and Northern Development (DIAND) is currently operating within a context of fiscal restraint and emphasis on accountability, devolution and change. The priority areas for DIAND are:

- implementing self-government;
- improving conditions on reserves;
- achieving claims settlement; and,
- facilitating political and resource development in the North.

The Northwest Territories (N.W.T.) Region has, in turn, identified a number of priority areas that are in line with the departmental priorities. These are:

- Progress on Land Claims;
- Implementation of the Right of Self-Government;
- Improving Community Conditions;
- Political and resource development in the North; and
- Changing the Relationship with First Nations.

N.W.T. Region consists of the regional office and three district offices; South Mackenzie (Yellowknife), North Mackenzie (Inuvik) and Nunavut (Iqaluit). The region is led by the Regional Director General (RDG) and assisted by a management team comprised of an Associate RDG and eight directors. There are 189 full time equivalent staff.

Since 1992, the N.W.T. Region has re-organized from two programs (Northern Affairs Program and the Indian and Inuit Affairs Program) to one consolidated DIAND region. Prior to that time, a corporate services unit provided services to both programs.

The region's responsibilities include a number of important matters, as summarized below.

Building Northern Public Governments

Efforts are underway for the creation of the Government of Nunavut by implementing the Nunavut Act. The division of the N.W.T. will result in the creation of two separate territories on or before April 1, 1999.

It is expected that the *Mackenzie Valley Resource Management Act* (MVRMA) will be proclaimed in 1997. This Act will provide for the establishment of a number of co-management boards in the Mackenzie Valley including an environmental assessment board, land and water boards and a wildlife management board. Similar boards have already been established in Nunavut.

This movement towards co-management demonstrates a significant shift in culture and management of DIAND in the N.W.T., from one of full authority and accountability to consultation, shared responsibility and co-management.

Pursuing Northern Sustainable Development

In the N.W.T., there is extensive and increasing activity in the area of diamonds and mineral development. The territories has been the leading Canadian jurisdiction in mineral staking activity for the last 3 years. Whereas this activity calls for encouragement, its impact upon environment also needs attention.

The region has emphasized sustainable development in its delivery of provincial-type responsibilities. Efforts are focused on modernizing resource management regimes throughout the region. The legislation and regulations are administered in the context of northern political, social economic and environmental values, and reflect current federal policy and administrative processes. This process is aimed at balancing northern development with environmental sustainability.

The public hearing phase regarding the Broken Hill Proprietary (BHP) diamonds project has been completed. The Panel recommendations from the review were approved by the Ministers of DIAND and Environment in the summer of 1996. In summary, the recommendations allowed for the operation of the mine within certain environmental parameters.

Protecting the Arctic Environment

Protection of the Arctic environment is an ongoing priority of the region. The Arctic Environmental Strategy (AES), and the Arctic Environmental Protection Strategy (AEPS), which will both be sunsetted March 31, 1997, were targeted at northern environmental protection and remediation. Resources to replace these programs are currently being sought.

The AES has funded the assessment and clean-up of several northern hazardous waste sites. To date, a total of 477 sites have been cleaned up, while 215 sites still require detailed assessments, and 481 sites are considered non-hazardous and do not require remediation. Site assessment and clean-up are part of a formal process which considers health risk, the department's legal and land claim obligations, and the department's ability to manage any associated environmental risks.

Implementing Land Claims and Self-Government Agreements

As a result of final land claim agreements, a number of complex resource management regimes are being enacted, resulting in a co-management or partnership approach to resource decision-making. As for the *Mackenzie Valley Resource Management Act*, it is anticipated that the *Nunavut Water Act* and the *Nunavut Surface Rights Act* will be promulgated in 1997.

Objectives

The objectives of the review were to:

- assess wether the regional management practices and frameworks in selected responsibility centres are operating with due regard to maximum effectiveness, efficiency and economy;
- assess the degree that selected aspects of regional operations comply with central agency and departmental policies and procedures; and
- identify best practices that lead to improved effectiveness of the organization.

Scope

The scope included management practices, initiatives and controls pertaining to the following:

- planning, organizing, communicating, directing and controlling operations in the region;
- support of the fulfilment of departmental obligations and priorities;
- innovations and improvements in the delivery of client and public services and in information management;
- financial and administrative operations in the areas of appropriateness of financial control framework;
- human resources management practices and policies;
- environmental management issues including the evolving regulatory regime;
- operational risk management including waste management practices, operational and inspection activities, environmental management, work planning and priority settings; and
- planning and management of initiatives related to land claims implementation and the resultant monitoring for accountability.

In considering the above, best management practices were to be considered in terms of results-orientation and due risk consideration in supporting the key management philosophies of:

- client focus;
- quality assurance;
- involvement and participation;
- service standards;
- building horizontal linkages;

- supporting departmental strategic directions;
- principles vs. rules-based management; and
- leadership and risk-taking.

As the present review covered management practices, we did not review individual programs.

Methodology and Timeframe

An established framework was used throughout the conduct of this review. It was applied to the three phases: planning and evaluation phase, fieldwork and analysis phase, and reporting phase. The benefits of a framework are two-fold: to ensure a critical path for the review team; and to demonstrate the review as a participative, objective and open process. The planning phase and detailed fieldwork for this review were conducted in January 1997.

The methodology used consisted of four principal areas:

- *Purpose* (i.e., assessing the organization's direction and planning);
- *Commitment* (i.e., assessing the organization's commitment to its identity and values);
- *Capability* (i.e., determining the organization's competency); and,
- *Monitoring and Learning* (i.e., the internal controls and the operating environment of the organization).

Detailed criteria and review steps were developed for each of these four areas. In addition, the review team pursued other areas as they became evident. The methodology and the assessment criteria were approved by the RDG before the conduct of the fieldwork phase.

A key element of the review was to focus on identifying "best practices". A best practice is defined as a business practice that contributes the most to efficiency, effectiveness, economy and achievement of objectives.

The review team interviewed the Regional Director General, the Associate Regional Director General and eight (8) Regional Directors that comprise the Regional Executive Team (REC). In addition, five (5) managers were interviewed as they were responsible for areas that fell within the scope of the review (i.e., environmental management, human resources management, financial management, information management, and administration). They also conducted a detailed assessment of documents related to the management practices of the region.

Section 2 - Observations and Recommendations

The observations, best practices and recommendations are provided below in order of the four areas of the review methodology.

Purpose : Assessing the organization's direction

The region has established an integrated planning and priority setting process that incorporates risk assessment and performance measurement.

The review team assessed regional management practices to determine if:

- objectives and priorities are established in plans and regional policies;
- the policies and plans incorporate risk assessment and performance measurement;
- priorities and plans are reviewed and updated regularly, and are communicated to managers and employees.

Plans and regional policies

In 1992 the Northern Affairs Program and the Indian and Inuit Affairs Program were combined to produce an integrated region. Prior to that time, the region was divided into two separate entities. A corporate services unit provided services to both programs. This integration laid down the framework for cohesive planning and priority setting.

Two processes ensured that the planning and priority setting processes are integrated at the region. They are the Department's Framework for Action and Mid-Term Review.

In 1995, the Resourcing Our Priorities (ROP) exercise was used by the region as an opportunity to identify resource needs for regional priorities based on the Department's Framework for Action, to streamline activities, and to balance workloads. In the N.W.T. Region, this included an analysis of the resources required for regional commitments including the operational impact of land claims.

We found that the ROP exercise served as a realistic and accurate baseline for identification of future priorities and resource requirements. In turn, the annual Mid-Term Review serves as a review of, and monitoring against, commitments and priorities identified by the region based on the department's Framework for Action, and the necessary management actions and adjustments.

In brief, the planning process is as follows:

- the Framework for Action (FFA) identifies:
  - past achievements against approved DIAND priorities; and,
  - statement of priorities planned for future years;
- the ROP serves as the baseline for priorities and resource needs (i.e., what should and should not be done);
- the annual Statement of Regional Deliverables shows the plan to meet the priorities expressed in the FFA;
- Directorate work plans show the detailed actions against priorities for each directorate;
- Expenditures Reporting by Activity shows the spending by Program; and
- the Mid Term Review is an exercise to determine if regional priorities are on track and to develop the priorities for the future year.

Risk Assessment

The region uses risk assessment for both strategic priority setting and operational planning. Specifically, we found risk assessment and management processes for:

- Operations and Inspections Activities;
- Environmental Risk (i.e., Northern Environmental Risk Assessment Strategy); and
- Work planning and Priority Setting.

For Operational and Inspections Activities, the region uses a panel of inspectors to determine the risks associated with each inspection file. An inspection plan for the region is developed based on the sites of highest risk. Resources are assigned to the highest risk sites based on a rating system (severity and frequency).

The Northern Environmental Risk Assessment Strategy (NERAS) is used to establish priorities for remediation of waste sites. It was developed with the Action on Waste Program in mind. Given the number of sites in the N.W.T. and the limited resources the region establishes priorities for action, based on public health risks; legal obligations under the *Canadian Environmental Protection Act* (CEPA), the *Fisheries Act*, the *Territorial Lands Act* (TLA) and Aboriginal land claims obligations.

Work planning and priority setting, with the help of ROP and the annual Mid-Term Review exercises, follow a risk assessment approach. It is used to identify the priorities of the region and the resources that can be applied. In addition, these two exercises point out the effects of reallocation decisions on regional operations.

Performance Measurement

We found that performance measurement is in place in the region. Performance measurement consists of identifying indicators and targets, monitoring actual results, and implementing corrective action.

The region has workload indicators in place for each of the directorates. For example, the Minerals Directorate has workload indicators for the number of licences and leases issued, given existing resource levels. In addition, it identifies the changes in workload over time. The Mid-Term Review is the annual exercise used to review the performance of each directorate, and to plot required changes in direction, based on new or emerging priorities.

We found the following, with respect to the assessment of the region's plans and performance:

- the region conducts planning that is in line with the departmental strategies and priorities;
- the region uses an integrated operational planning process to link priorities with actions and resources;
- the region monitors, reviews and reports against achievements using various means, such as the Mid-Term Review; and,
- the ROP was an accurate and critical baseline for regional priorities and resources.

Best Practices

The best practices in the area of purpose, direction and priority-setting are as follows:

- the region has developed an extensive monitoring exercise known as the Mid-Term Review which culminates in a two to three day managers meeting and comprehensive report on mid-course corrections. This is a means of assessing progress against plans and priorities, identifying resource needs; and re-defining priorities, as needed;

- workload indicators are used by directorates as a means of determining regional workload capacity and required resources;

- the region has developed an Information Technology Strategic Plan (ITSP), which has been recently updated and broadened to become the Information Management Strategic Plan (IMSP). This plan is used to link objectives with information management requirements. This plan identifies the present and future information needs of the region in the light of the priorities. It demonstrates best practices in integration of management information needs, regional priorities and technology and systems planning. The emphasis is on the approach that information needs of management govern informatics technology; and

- an output of the ITSP is the Lands Information Management System (LIMS), which was developed to replace a number of manual functions related to Lands Management. LIMS automates the region's operational requirements for land management in one application. It covers leases, permits, titles and issuances; environmental screening and environmental assessment; risk assessment and inspection tracking. LIMS provides important information and data integration to meet the region's needs. LIMS integrates Geographical Information System (GIS), word processing, data bases and spread sheets, digital images, Computer Aided Design (CAD) and satellite image into one operation. The system was developed by operational staff in concert with consultants.

Commitment : Reviewing the organization's identity and values

The atmosphere in the region is conducive to promoting commitment towards achieving objectives.

The review team assessed the region's ability to identify and communicate its identity and core values as follows:

- are ethical values established and promoted throughout the region?
- Is an atmosphere of mutual trust in place that is conducive to promoting achievement of intended results?

Ethical Values

Ethical values (i.e., shared beliefs that influence the choices made by individuals or the organization) are being defined and promoted throughout the region. A mechanism used to achieve this is the Leadership Initiative. This initiative was coordinated by the Policy and Planning Directorate to raise awareness of, and involvement in, risk-taking, improved communications, breaking down barriers (stove pipes) and personal commitment to regional goals.

Atmosphere of Mutual Trust

There are a number of activities being used for improving the mutual trust at the region, and adding to the working relationships:

- stand-ups are used to exchange information and discuss issues of common interest;
- work-outs are used to focus on problem solving and addressing stove-pipes in the organization;
- mission statements were developed at the directorate level to articulate the core values and basic goals of the organizational unit;
- an electronic bulletin board is used to communicate information; and

- surveys are conducted, at times, to encourage feedback from employees.

These mechanisms and practices have had an impact on the atmosphere, the definition of goals and objectives and the corporate culture of the region.

Best Practices

The best practices identified in the area of commitment are as follows:

- the use of feedback mechanisms by the Communications Directorate. These mechanisms allow employees to report on satisfaction, concerns and issues; and

- the growing acceptance and use of stand-ups and work-outs as means of exchanging information, problem-solving and communications.

Capability : Determining the organization's capacity to "excel at our job"

In general, the region's skills and experience base is adequate to meet its operational and strategic requirements.

The review looked at the following:

- Do skills, knowledge and experience match the operational and strategic needs?
- Are internal and external communication adequate to meet the operational and strategic objectives? Is communication integrated into management practices?
- Are the decisions and actions coordinated throughout the region?
- Are the control mechanisms effective?

Skills, Knowledge and Experience Base

The region provides appropriate opportunities for training and development of its employees. There are a number of practices in place to address training requirements:

- comprehensive call letter package (acknowledged by Corporate HR as a model to follow) is in place linking the three "learning" programs: training and development, education leave and the Northern Program's Career Development Planning Project;
- employees receive training and career counselling;
- employee training and development plans are developed for each employee;
- under the Career Development Planning Project (CDPP) all regional indeterminate and term staff have the opportunity to define their career aspirations (within or outside of the federal public service) and to develop a career training plan towards achieving this goal;

- each of the Nunavut Trainees has a comprehensive training plan that details the learning activity, how it is to be accomplished, under who's direction, and in what time frame; and
- group activities are coordinated where numbers warrant (which may involve invitations to participate to other government departments and/or the GN.W.T.) to ensure cost effectiveness of training.

Best Practices

The following best practices emerged in the area of Human Resource Services:

- an electronic bulletin board has been established to provide a comprehensive course/seminar data base encompassing the major training providers (TDC, CCMD, Banff School of Management, GN.W.T., and other institutes who provide seminars relevant to the region's needs) accessible to all staff from their desks;

- an electronic bulletin board of job opportunities for regional positions, and for the EX community is posted and updated regularly; and

- a "did you know..." column in Northlines was established to provide useful information on human resource management programs, policies and regulations.

In addition, the region had set a target of 50% for hiring northern aboriginals, as shown in their recruitment activity report - October 17, 1996 to January 24, 1997. To date, this target has been achieved (11 out of 22 vacant positions).

However, improvements are required in the following areas:

- training and development plans can be better aligned with regional requirements and regional priorities. For example, there is a need to show what training is required, given strategic direction, priorities and changes. We recognize that this function is being performed in certain areas, such as the workshops for negotiating skills and their development as a strategic priority. However, an overall plan that integrates regional requirements with regional priorities would be beneficial; and

- while there is a review procedure in place to gather and analyse feedback from employees on completed training and development events, there is no managerial assessment on the efficacy of the training on employee behavior/job performance. This analysis should assess whether value for money was received from staff training and development.

Recommendation 1: The Regional Manager of Human Resources, in consultation with the employees and the Regional Executive Committee, should ensure that employees' training plans are aligned with the corporate directions and priorities of the region.

Recommendation 2: The Regional Manager of Human Resources should conduct an analysis of whether value for money was received from staff training and development towards meeting the region's objectives and service levels and submit the analysis to the Regional Executive Committee. This analysis should consider soliciting managerial feedback on the efficacy of staff training and development.

Internal and external communications

The region is well positioned with respect to both internal and external communications. The Communications Directorate is integrated into the operations of the region. Moreover, information exchange and internal communications are well established. Evidence of these findings are found in the following plans and system:

- a Communications Plan exists for the region that covers communications objectives and activities;
- a Regional Incident Management Plan has been developed to address regional responses to significant incidents;
- a Communication Skills Training Plan for N.W.T. staff to enhance their communication skills; and
- daily public environment monitoring reports and a weekly environment issues report provides ongoing communications and planned response to regional issues.

Best Practice

The following best practice emerged in the area of Communications:

- Development and use of an internal, computerized employee newsletter which is designed to obtain employee feedback through surveys and polls.

Decisions and Actions

Mechanisms are in place to coordinate the actions and decision-making of the region. These include:

- The Regional Executive Committee (REC) meetings serving as a forum for the coordination of regional priorities and actions;
- Regional Operational meetings addressing operational issues;
- the annual managers meeting to review corporate issues; and
- the Mid-Term Review, a regional exercise aligning resources and priorities.

Control mechanisms

In general, the region has effective control mechanisms in place to provide guidance to key areas such as operational management, financial management and human resources management.

One of the primary control activities at the region is the Mid-Term Review. This process is used to integrate the activities of resource allocation, operational and planning management, risk management and human resources management. Also, the reporting on expenditures and variances is adequate for regional management purposes, and is communicated to headquarters.

However, the Finance function's "value added" (challenge) role needs strengthening as to the timing, adequacy and needed corrective actions for post-audits of payments. In addition, Finance should perform review and challenge function for financial transactions as a service to colleagues. Improvement is particularly required in the challenge for contributions agreements.

Certain improvements are also required in the area of service standards for Human Resources. There was some uncertainty as to the service delivery time frame on staffing and classification actions. Moreover, some managers were uncertain as to their role in preparation of the necessary documentation. Hence, the range of services required, definitions of roles and responsibilities and development of service standards are needed. Service standards provide a practical way to focus services on clients and to demonstrate the responsibilities of the providers of services and individual managers who need those services.

Regarding the security controls we noted that the Card Access System in operation in the region is well managed and provides good access control and related information to management. Plans are in hand to extend the record of access, presently for regional offices, so that access and entry to the elevator will also be covered.

Best Practice

The following best practice is related to the security function.

- The use of the Card Access Log to control, record and report upon access to the building is a best practice.

Recommendation 3: The Director of Corporate Services should ensure that post-audits are conducted on a timely basis, reviewed and reported pursuant to the reporting requirements identified by headquarters finance.

Recommendation 4: The Director of Corporate Services should ensure that the Finance function provides a value-added challenge activity for contributions and other contractual obligations being entered and for payments being initiated.

Recommendation 5: The Director of Corporate Services should develop and communicate service standards that include: the roles, responsibilities of each division in each area of expertise; a description of the services provided; and related service standards (e.g. the number of days).

Monitoring and learning : A sense of the region's evolution

We reviewed the region's ability to monitor the external and internal environment and to adapt to changes affecting the priorities and actions. Specifically, we covered the following:

- the region's processes to monitor its environment and performance; and
- the regional information needs, the assessment thereof, and follow-up action as necessary.

Monitoring and forecasting of the operating environment

The region conducts regular monitoring and forecasting of its environment, using several mechanisms, including:

- Media scans by the Communications Directorate;
- the Mid-Term Review process;
- the Mineral Resources Directorate's forecast of mineral development activities over a long term period; and
- the Operational Impact of Claims, forecasting the changes called for in regional operations in the light of land claims settlements; and
- the forecasting of resource requirements which is defined in "Meeting our Framework Requirements"

In turn, the review found that organizational changes have been made to respond to the operating environment. For example, the five district offices were amalgamated into three in order to better respond to the land claims and other operational needs.

Regional Information Needs

We have already commented upon the Regional Information Technology Strategic Plan (ITSP) in the section under "purpose". We found that the linkage to regional priorities, the intended improvements in efficiency and automation, and the focus on improving client needs are positive features of the strategy.

Terms of Reference

TERMS OF REFERENCE

REVIEW OF MANAGEMENT PRACTICES IN THE NORTHWEST TERRITORIES REGION

BACKGROUND: Since April 1, 1992 when new responsibilities had been assigned the department has undergone a significant organizational change in relationships between Corporate Headquarters and Regions. Also, the public sector environment is adapting to new challenges as well as downsizing and reorganizations.

The nature of DIAND has continued to change from one of providing services and products to First Nations, to the roles of funding and facilitation.

Since 1992, the NWT Region has re-organized from two offices (Indian and Inuit Affairs Program and the Northern Affairs Program) to one consolidated DIAND region.

Results from the reviews of Management Practices in 1994-1995 were well received by the auditees and the Departmental Audit and Evaluation Committee (DAEC). The review conducted by the Departmental Audit and Evaluation Branch (DAEB) covered the Ontario, British Columbia and Atlantic Regions.

The Northwest Territories Region consists of the regional office and three district offices: North Mackenzie (Inuvik), South Mackenzie (Yellowknife) and Nunavut (Iqaluit). The region is led by the RDG assisted by a management team comprised of an Associate RDG and eight Directors. There are 189 full time equivalent staff.

NEED: DAEB conducts, on a periodical basis, reviews and assessments of management practices, as well as a determination of Best Practices. These reviews assist management in sharing Best Practices and improving operations. All regions and headquarters branches, are covered on a cyclical basis.

.../2

SCOPE: The review will include management practices, initiatives and controls pertaining to the following :

- planning, organization, communicating, directing and controlling the operations in the region (including ROP);
- support of the fulfilment of department's obligations and priorities;
- innovations and improvements in the delivery of client and public services and in information management;
- financial and administrative operations in the areas of appropriateness of financial control framework;
- human resources management practices and policies;
- environmental management issues including the evolving regulatory regime;
- operational risk management including waste management practices, operational and inspection activities, environmental management, work planning and priority setting; and
- planning and management of initiatives related to land claims implementation and the resultant monitoring for accountability.

In considering the above, best management practices should be considered in terms of results-orientation and due risk consideration in supporting the key management philosophies of:

- client focus;
- quality assurance;
- involvement and participation;
- service standards;
- building horizontal linkages;
- supporting departmental strategic directions;
- principles vs. rules-based management; and
- leadership and risk taking.

.../3

EXCLUSIONS: The review will not include an assessment of the following:

- implementation of Treasury Board's Security Policy; and
- materiel management

OBJECTIVES: The objectives of the review are to:

- assess whether the regional management practices and frameworks in selected responsibility centres are operating with due regard to maximum effectiveness, efficiency and economy;
- assess the degree that selected aspects of regional operations comply with central agency and departmental, policies and procedures; and
- identify best practices that lead to improved effectiveness of the organization.

APPROACH: The review will be conducted in the following three stages:

- Preliminary Review and Evaluation;
- Fieldwork and Analysis; and
- Reporting.

RESOURCES: The project will be implemented using contracted resources and will be managed by DAEB.

TIMEFRAME: The Review Planning will commence in August 1996 and the report will be completed by March 1997.

APPROVED BY:

W. Johnson
Regional Director General
Northwest Territories Region
January 20, 1997

Action Plan

AUDIT AND EVALUATION/VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN/DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT/PROJET: 96 /14
DATE SENT/DATE D'ENVOI: 97-04-23
DATE DUE/ÉCHÉANCE: 97-04-07

PROJECT TITLE/TITRE DU PROJET: Review of Management Practices
REGION OR BRANCH/RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE: Northwest Territories Region

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO.	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. The Regional Manager of Human Resources, in consultation with the employees and the Regional Executive Committee, should ensure that employees' training plans are aligned with the corporate directions and priorities of the region.	10	The Regional Manager of Human Resources will assess the extent to which the region's staff training and development plans reflect corporate direction and regional priorities by August 31, 1997. The Service Review in the attached Terms of Reference and Implementation Plan proposes to comprehensively address all recommendations from this Review of Management Practices and is planned for completion by August 31, 1997.	Regional Manager of Human Resources and Jim France Director of Corporate Services	August 31, 1997
2. The Regional Manager of Human Resources should conduct an analysis of whether value for money was received from staff training and development towards meeting the region's objectives and service levels and submit the analysis to the Regional Executive Committee. This analysis should consider soliciting managerial feedback on the efficacy of staff training and development.	11	The Regional Manager of Human Resources will conduct an analysis of whether value for money was received from staff training and development and submit the findings to the Regional Executive Committee by November 30, 1997.	Regional Manager of Human Resources	November 30, 1997
3. The Director of Corporate Services should ensure that post-audits are conducted on a timely basis, reviewed and reported pursuant to the reporting requirements identified by headquarters finance.	12	The Director of Corporate Services will, consistent with reporting requirements identified by headquarters finance, put in place post-audits conducted on a timely basis by June 30, 1997.	Director of Corporate Services	June 30, 1997
4. The Director of Corporate Services should ensure that the Finance function provides a value-added challenge activity for contributions and other contractual obligations being entered and for payments being initiated.	12	The Director of Corporate Services is presently undertaking a Service Review with the view to providing a value-added challenge activity for contributions, other contractual obligations, and payments. The anticipated Service Review will be completed and recommendations implemented by September 30, 1997.	Director of Corporate Services	September 30, 1997
5. The Corporate Services Directorate should develop and communicate service standards that include: the roles, responsibilities of each division in each area of expertise; a description of the services provided; and related service standards (e.g. the number of days).	13	The Director of Corporate Services will develop and communicate service standards as a part of the previously alluded to Service Review. It is intended to implement service standards for Human Resource Services, Corporate Planning and Financial Services, Information Management, and Contracts and Administration in a format consistent with this recommendation by September 30, 1997.	Director of Corporate Services	September 30, 1997

Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne
Services ministériels
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien

Rédigé par :

Hasan Zaidi, Chef de la vérification
Hélène Thériault, Chargée de projet

Appuyés par :

The Comprehensive Consulting Group

Examen des pratiques de gestion dans la région des T.N.-O.

Projet 96/14
Juin 1997

Table des matières

Page

Sommaire ..... **i**
Objectifs et portée i
Méthodologie i
Évaluation générale ii
Conclusions principales ii
Section 1 - Introduction **1**
Historique 1
Objectifs 3
Portée 3
Méthodologie et échéances 4
Section 2 - Observations et recommandations **6**
Objet : Évaluation de l'orientation de l'organisme 6
Engagement : Examiner l'identité et les valeurs de l'organisme ... 9
Capacité : Détermination de la capacité d'exceller de l'organisme 11
Surveillance et apprentissage : Impression générale de l'évolution de la région 15

Annexes
Mandat
Plan d'action

Sommaire

Entre janvier et mars 1997, la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGEVI) a mené un examen des pratiques de gestion en usage dans la région des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) du MAINC. Ce projet avait pour but d'examiner et d'évaluer les pratiques de gestion régionales ainsi que de déterminer les meilleures pratiques de nature à atteindre les résultats escomptés.

Objectifs et portée

Les objectifs de l'examen englobaient les pratiques et cadres de gestion régionaux dans des centres de responsabilité donnés, la conformité aux politiques et procédures de l'organisme central et du Ministère, et les meilleures pratiques qui engendrent une plus grande efficacité de l'organisation.

L'examen portait sur les pratiques, projets et contrôles de gestion utilisés dans le cadre de gestion actuel ; l'exécution des obligations et priorités du Ministère ; les innovations et améliorations apportées à la prestation des services aux clients et au public, et à la gestion de l'information ; la gestion financière ; la gestion des ressources humaines ; la gestion de l'environnement et la gestion des risques.

Nous n'avons pas traité des programmes individuels, étant donné que le présent examen porte sur les pratiques de gestion.

Méthodologie

Cette méthodologie se composait de quatre volets principaux :

- *Objet* (c.-à-d. l'évaluation de l'orientation et de la planification de l'organisation) ;
- *Engagement* (c.-à-d. l'évaluation de l'engagement de l'organisation envers son identité et ses valeurs) ;
- *Capacité* (c.-à-d. détermination de la compétence de l'organisation) ;
- *Surveillance et apprentissage* (c.-à-d. contrôles internes et milieu de fonctionnement de l'organisation).

Des critères et étapes d'examen détaillés ont été préparés pour chaque volet ; de plus, l'équipe d'examen s'est penchée sur d'autres sujets à mesure qu'ils se présentaient. Le directeur général régional (DGR) a approuvé la méthodologie et les critères d'évaluation avant le stade du travail sur le terrain.

Nous avons aussi, au cours de l'examen, déterminé quelles sont les « meilleures pratiques » , c'est-à-dire les pratiques fonctionnelles qui contribuent le plus à l'efficacité, à l'utilité, à l'économie et à la réalisation des objectifs.

Évaluation générale

Sous réserve de légères améliorations à apporter dans les domaines des finances et des ressources humaines, les pratiques de gestion en usage dans la région appuient globalement les objectifs poursuivis par la région et la conformité aux politiques. Il existe plusieurs meilleures pratiques, que nous avons mises à jour.

Conclusions principales

Objet : Évaluer l'orientation de l'organisation

La région a mis sur pied un processus intégré de planification et d'établissement de priorités qui incorpore l'évaluation des risques et la mesure du rendement.

La région a recours à deux moyens principaux pour assurer l'intégration de la planification et de l'établissement de priorités : le cadre d'action (CA) du ministère et le réexamen à la mi-période. C'est le CA qui fixe chaque année les priorités stratégiques du ministère dont la région se sert pour déterminer les résultats à atteindre. Le réexamen à la mi-période permet de procéder à un examen annuel des engagements et priorités, de les surveiller en fonction des objectifs, puis de s'appuyer sur les résultats pour prendre les mesures de gestion et apporter les correctifs qui s'imposent. Ce réexamen sert en outre à examiner le rendement de chaque direction en fonction des objectifs immédiats. Des indicateurs du volume de travail sont également préparés à titre d'outil de planification, de surveillance et d'affectation des ressources.

La région fait appel à l'évaluation des risques pour l'exploitation, les inspections et la gestion des risques environnementaux posés par les déchets, de même que pour la planification du travail et l'établissement de priorités.

Meilleures pratiques clés :

Réexamen à la mi-période ; emploi d'indicateurs du volume de travail.

Engagement : Examiner l'identité et les valeurs de l'organisation

L'atmosphère dans la région est propice à l'engagement envers l'atteinte des objectifs.

La déontologie est définie, communiquée et favorisée dans toute la région. L'un des moyens employés pour atteindre cet objectif est l'Initiative en matière de leadership, qui sert à sensibiliser les intéressés tant aux risques à prendre qu'à l'engagement personnel envers les objectifs régionaux, et à les y faire participer.

On fait appel à différentes activités pour améliorer la confiance mutuelle et les communications dans la région, notamment les « réunions debout » et « séances de travail au dehors », la définition des énoncés de mission des directions, et parfois des enquêtes visant à encourager les employés à exprimer leurs opinions.

Meilleures pratiques clés :

Mécanismes de rétroaction par la Direction des communications ; réunions debout et séances de travail au dehors comme moyen d'échange d'informations, de règlement des problèmes et de communication.

Capacité : Déterminer la capacité de l'organisation à exceller

Dans l'ensemble, les compétences et l'expérience de la région sont adéquates pour répondre à ses exigences opérationnelles et stratégiques.

Les possibilités de formation et de perfectionnement sont en place, et la région respecte ses objectifs immédiats touchant le recrutement d'Autochtones du Nord. Toutefois, pour appuyer les objectifs stratégiques et les engagements de la région en matière de recrutement continu d'Autochtones, il faudrait élaborer un plan afin de déterminer les exigences régionales continues en matière de ressources humaines. En outre, il faudrait réaliser une analyse plus approfondie des résultats de la formation. Le mécanisme est déjà en place, mais on pourrait en faire une utilisation plus complète.

La région est bien placée sur le plan des communications internes et externes. La Direction des communications est bien intégrée aux opérations de la région. On a dressé un plan de communication, de même qu'un plan de gestion des incidents et un système de dépistage des problèmes.

En matière de contrôle, la région a établi des mécanismes efficaces à titre de guides dans les domaines de la gestion opérationnelle, de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines. Il faudrait toutefois apporter des améliorations dans les finances, sous l'angle de la contre-vérification des paiements. Il faudrait de plus renforcer le rôle de « valeur ajoutée » (c.-à- d. de remise en question) de la fonction financière, notamment à l'égard des contributions.

Des améliorations s'imposent aussi dans le régime de contrôle, c'est-à-dire dans les normes de service pour les ressources humaines, de manière que les gestionnaires régionaux sachent mieux à quoi s'en tenir sur les délais et les responsabilités pour la dotation et la classification.

La région fait usage d'un « système de contrôle des accès par carte » pour améliorer la sécurité et le contrôle de l'accès. Employés et visiteurs doivent utiliser une carte d'accès à chaque fois qu'ils entrent au bureau régional. Le système enregistre le moment de l'accès et le bureau auquel la personne a eu accès. En dehors des heures de bureau, l'accès est contrôlé et signalé à la direction par l'agent de sécurité régional.

Meilleures pratiques clés :

Utilisation du babillard électronique pour fournir des informations dans le domaine des services en ressources humaines ; utilisation du système de contrôle des accès par carte.

Surveillance et apprentissage : impression générale de l'évolution de la région

L'intégration et la surveillance de l'activité de la région sont adéquates.

La région surveille son environnement et fait des prévisions à son égard de façon régulière, au moyen de mécanismes divers comme la réunion hebdomadaire du comité exécutif régional, les examens sommaires des médias par la Direction des communications, le réexamen à la mi-période, les prévisions des activités d'exploitation minière et l'exercice sur les incidences opérationnelles des revendications.

L'équipe d'examen a constaté que la structure organisationnelle était parfois modifiée en fonction du nouveau milieu de fonctionnement. Ainsi, les cinq bureaux de district ont été fusionnés en trois, de manière à mieux réagir aux revendications territoriales et autres besoins opérationnels. On a créé une Direction des ressources minérales afin de mieux desservir l'industrie minière grâce au regroupement des résultats découlant de plusieurs discussions, dont l'origine se trouve ailleurs dans l'organisation régionale. On a aussi ajouté à la Direction une nouvelle Division de l'exploitation minière.

Le nouveau plan stratégique de gestion de l'information résulte aussi des changements dans les milieux de fonctionnement tant externes qu'internes. On y dégage les façons principales dont l'organisation gère ses besoins en information fonctionnelle et les systèmes connexes. L'idée fondamentale est que l'information de la direction doit être le moteur de la technologie informatique. Parmi les avantages, on compte une utilisation plus efficace de l'information par la direction et l'amélioration du service à la direction régionale. On a élaboré des systèmes de gestion de l'information, comme le système de gestion de l'information foncière, par l'intermédiaire du plan et du personnel utilisateur, avec le concours d'experts-conseils.

Section 1 - Introduction

Historique

Le Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) fonctionne actuellement dans un contexte marqué par les restrictions financières et par l'accent sur l'obligation de rendre des comptes, le transfert des responsabilités et le changement. Voici les questions auxquelles le MAINC accorde la priorité :

- mise en oeuvre de l'autonomie gouvernementale ;
- amélioration des conditions dans les réserves ;
- règlement des revendications ;
- appui au développement politique et à la mise en valeur des ressources dans le Nord.

La région des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.) a pour sa part identifié des priorités qui vont dans le sens de celles du ministère. Les voici :

- progrès à l'égard des revendications territoriales ;
- mise en oeuvre du droit à l'autonomie gouvernementale ;
- amélioration des conditions dans les collectivités ;
- développement politique et mise en valeur des ressources dans le Nord ;
- modification des rapports avec les Premières Nations.

La région des T.N.-O. se compose du bureau régional et de trois bureaux de district : Mackenzie sud (Yellowknife), Mackenzie nord (Inuvik) et Nunavut (Iqaluit). La région est dirigée par le directeur général régional (DGR), appuyé par une équipe de gestion composée d'un DGR adjoint et de huit directeurs. On compte 189 équivalents temps plein.

Depuis 1992, la région des T.N.-O. a subi une réorganisation : de deux programmes (Programme des affaires du Nord et Programme des affaires indiennes et inuit), on est passé à une seule région consolidée du MAINC. Auparavant, une unité de services ministériels assurait des services aux deux programmes.

La région est responsable de plusieurs questions importantes, résumées ci-dessous.

<u>Bâtir des gouvernements publics dans le Nord</u>

On s'efforce actuellement de créer le gouvernement du Nunavut, par la mise en application de la *Loi sur le Nunavut*. La division des T.N.-O. entraînera la création de deux territoires distincts le 1er avril 1999 ou avant.

On s'attend à ce que soit promulguée en 1997 la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie* (MVRMA), laquelle prévoit la création de plusieurs conseils de cogestion dans la vallée du Mackenzie, y compris une commission d'évaluation environnementale, des régies des terres et des eaux, et un conseil de gestion de la faune. Des conseils analogues ont déjà été créés dans le Nunavut.

Ce mouvement vers la cogestion témoigne d'une évolution considérable dans la culture et la gestion du MAINC dans les T.N.-O., de l'abandon de l'autorité complète et de l'entière obligation de rendre des comptes à la consultation, au partage des responsabilités et à la cogestion.

Le développement durable dans le Nord

On observe une activité croissante à grande échelle dans les T.N.-O. dans le domaine de l'exploitation minière et diamantifère. Depuis trois ans, les Territoires occupent la première place au Canada sur le plan de l'autorité législative en matière de jalonnement des minéraux. D'un côté, cette activité doit être encouragée, mais il faut aussi examiner ses incidences sur l'environnement.

La région a mis l'accent sur le développement durable dans l'exercice de ses responsabilités de type provincial. L'activité est axée sur la modernisation des régimes de gestion des ressources dans toute la région. Reflets des politiques fédérales et processus administratifs actuels, les lois et règlements sont administrés dans le respect des valeurs politiques, sociales, économiques et environnementales dans le Nord. L'objectif est de réaliser un équilibre entre le développement du Nord et la durabilité de l'environnement.

L'étape des audiences publiques sur le projet diamantifère Broken Hill Proprietary (BHP) est achevée. À l'été de 1996, les ministres du MAINC et de l'Environnement ont approuvé les recommandations de la commission qui découlaient de l'examen. En résumé, les recommandations autorisaient l'exploitation de la mine dans les limites de certains paramètres environnementaux.

Protection de l'environnement arctique

La région accorde une priorité permanente à la protection de l'environnement arctique. La Stratégie pour l'environnement arctique (SEA) et la Stratégie de protection de l'environnement arctique (SPEA), dont la durée de l'application prendra fin le 31 mars 1997, visaient la protection et l'assainissement de l'environnement du Nord. On recherche actuellement des ressources qui permettraient de remplacer ces programmes.

La SEA a fourni le financement nécessaire pour évaluer et assainir plusieurs sites contenant des déchets dangereux dans le Nord. À ce jour, on a réhabilité 477 sites en tout, tandis que 215 autres nécessitent une évaluation détaillée et 481 autres sites, considérés non dangereux, n'exigent pas de mesures correctives. L'évaluation et l'assainissement des sites font partie d'un processus formel, dans les limites duquel on tient compte des dangers pour la santé, des obligations du ministère sur le plan juridique et celui des revendications territoriales, et de la capacité du ministère de gérer les risques environnementaux connexes.

Mise en oeuvre des accords sur les revendications territoriales et des ententes sur l'autonomie gouvernementale

Par suite d'accords définitifs sur les revendications territoriales, on est actuellement en voie d'adopter plusieurs régimes complexes de gestion des ressources qui donnent lieu à la prise de décisions en association et à la cogestion. En ce qui concerne la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie*, on s'attend à ce que la *Loi sur les eaux du Nunavut* et la *Loi sur le tribunal des droits de surface du Nunavut* soient promulguées en 1997.

Objectifs

La vérification vise les objectifs suivants :

- évaluer si les pratiques et les cadres régionaux de gestion dans des centres de responsabilité choisis tiennent dûment compte des critères d'efficacité, d'utilité et d'économie ;
- évaluer dans quelle mesure des aspects choisis des opérations régionales sont conformes aux politiques et aux procédures de l'organisme central et du ministère ;
- déterminer les meilleures pratiques qui engendreront une amélioration de l'efficacité de l'organisation.

Portée

La vérification portera sur les pratiques, initiatives et contrôles de gestion se rapportant aux aspects suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations dans la région ;
- soutien au ministère dans l'exécution de ses obligations et le respect de ses priorités ;
- innovations et améliorations dans la prestation de services aux clients et au public et dans la gestion de l'information ;
- opérations financières et administratives dans les domaines visés par le cadre des contrôles financiers ;
- pratiques et politiques de gestion des ressources humaines ;
- questions de gestion environnementale, y compris le régime réglementaire en évolution ;
- gestion des risques opérationnels, y compris les pratiques de gestion des déchets, les activités opérationnelles et les inspections, la gestion environnementale, la planification du travail et l'établissement de priorités ;
- planification et gestion des initiatives qui se rapportent à la mise en oeuvre des revendications territoriales et à la surveillance ultérieure de la responsabilité.

Pour ce qui précède, on devait évaluer les pratiques de gestion jugées les meilleures en fonction du souci d'obtenir des résultats et de la considération accordée à l'aspect risque raisonnable dans le cadre de l'appui aux principales approches de gestion :

- orientation axée sur la clientèle ;
- assurance de la qualité ;
- implication et participation ;
- normes de service ;
- établissement de réseaux de liens horizontaux ;
- soutien des orientations stratégiques du ministère ;
- gestion fondée sur les principes par opposition à la gestion fondée sur des règles ;
- leadership et prise de risques.

Nous n'avons pas traité des programmes individuels, étant donné que le présent examen porte sur les pratiques de gestion.

Méthodologie et échéances

Un cadre préétabli a été utilisé tout au long de l'examen. Il a été appliqué aux trois étapes : planification et évaluation, travail sur le terrain et analyse, rapport. Ce cadre a un avantage double : prévoir un chemin critique pour l'équipe d'examen ; donner la preuve que l'examen est un processus participatif, objectif et ouvert. L'étape de planification et le travail détaillé sur le terrain ont été menés en janvier 1997.

Cette méthodologie se composait de quatre volets principaux :

- *Objet* (c.-à-d. l'évaluation de l'orientation et de la planification de l'organisation) ;
- *Engagement* (c.-à-d. l'évaluation de l'engagement de l'organisation envers son identité et ses valeurs) ;
- *Capacité* (c.-à-d. détermination de la compétence de l'organisation) ;
- *Surveillance et apprentissage* (c.-à-d. contrôles internes et milieu de fonctionnement de l'organisation).

Des critères et étapes d'examen détaillés ont été préparés pour chaque volet ; de plus, l'équipe d'examen s'est penchée sur d'autres sujets à mesure qu'ils se présentaient. Le directeur général régional (DGR) a approuvé la méthodologie et les critères d'évaluation avant le stade du travail sur le terrain.

L'un des éléments clés de l'examen consistait à déterminer quelles sont « meilleures pratiques », c'est-à-dire les pratiques fonctionnelles qui contribuent le plus à l'efficacité, à l'utilité, à l'économie et à l'atteinte des objectifs.

L'équipe d'examen a mené des entrevues avec le directeur général régional, le directeur général régional adjoint et les huit (8) directeurs régionaux qui composent l'équipe régionale de la direction (ERD). Nous avons posé des questions aussi à cinq (5) gestionnaires responsables de domaines qui s'inscrivaient dans la portée de l'examen (c.-à-d. gestion environnementale, gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information et administration). L'équipe a aussi procédé à une évaluation approfondie des documents qui concernent les pratiques de gestion dans la région.

Section 2 - Observations et recommandations

Les observations, meilleures pratiques et recommandations figurent ci-dessous dans le même ordre que les quatre volets de la méthodologie de l'examen.

Objet : Évaluation de l'orientation de l'organisme

La région a mis sur pied un processus intégré de planification et d'établissement de priorités qui incorpore l'évaluation des risques et la mesure du rendement.

L'équipe d'examen a évalué les pratiques de gestion régionales pour déterminer si :

- les plans et politiques régionales ont fixé les objectifs et priorités ;
- les politiques et plans incorporent l'évaluation des risques et la mesure du rendement ;
- les priorités et plans sont réévalués et mis à jour régulièrement, et communiqués aux gestionnaires et employés.

Plans et politiques régionales

En 1992, le Programme des affaires du Nord et le Programme des affaires indiennes et inuit furent combinées en une seule région intégrée. Auparavant, la région était scindée en deux entités, et une unité de services ministériels assurait des services aux deux programmes. Cette intégration a servi de cadre pour une planification cohérente et pour l'établissement de priorités.

Deux processus ont permis de veiller à ce que les processus de planification et d'établissement de priorités soient intégrés dans la région : le Cadre d'action du Ministère et le réexamen à la mi-période.

En 1995, la région a pris occasion de l'exercice d'ajustement des ressources fondé sur nos priorités (ARP) pour déterminer les ressources nécessaires à la réalisation des priorités régionales en fonction du cadre d'action du ministère, pour rationaliser son activité et pour équilibrer la charge de travail. Cela a englobé, dans la région des T.N.-O., une analyse des ressources nécessaires pour réaliser les engagements régionaux, y compris les incidences opérationnelles des revendications territoriales.

Nous avons constaté que l'exercice d'ARP a servi de point de départ réaliste et exact pour l'identification des priorités futures et des ressources nécessaires. Pour sa part, le réexamen à la mi-période sert à examiner les engagements et priorités notés par la région en fonction du cadre d'action du ministère, et à les surveiller en fonction des objectifs, avec les mesures de gestion et correctifs qui s'imposent. Voici en résumé le processus de planification :

- On note, en fonction du cadre d'action (CA) :
  - les réalisations antérieures en fonction des priorités approuvées du MAINC ;
  - l'énoncé des priorités prévues pour les années à venir ;
- l'ARP sert de point de départ pour déterminer les priorités et ressources nécessaires (c.-à-d. ce qu'il convient de faire et de ne pas faire) ;
- le relevé annuel des résultats régionaux montre le plan adopté pour répondre aux priorités exprimées dans le CA ;
- les plans de travail des directions donnent, pour chaque direction, les mesures détaillées en fonction des priorités ;
- les rapports de dépenses par activité montrent les dépenses pour chaque programme ;
- le réexamen à la mi-période sert à déterminer si les priorités régionales sont conformes aux prévisions, et à préparer les priorités pour les années à venir.

Évaluation des risques

La région fait appel à l'évaluation des risques tant pour l'établissement stratégique des priorités que pour la planification opérationnelle. Nous avons observé des processus d'évaluation et de gestion des risques pour ce qui suit :

- activités opérationnelles et inspections ;
- risque environnemental (c.-à-d. stratégie d'évaluation des risques environnementaux dans le Nord) ;
- planification du travail et établissement de priorités.

À l'égard des activités opérationnelles et des inspections, la région fait appel à un comité d'inspecteurs pour mesurer les risques liés à chaque dossier d'inspection. On dresse un plan d'inspection pour la région à partir des sites qui présentent le plus de risques. Des ressources sont affectées aux sites les plus menacés en fonction d'un système de cotation (sévérité et fréquence).

La stratégie d'évaluation des risques environnementaux dans le Nord (SEREN), élaborée dans le cadre du Programme d'action concernant les déchets, sert à établir les priorités de l'assainissement des décharges. Étant donné le nombre de sites dans les T.N.-O. et le manque de ressources, la région fixe des priorités en fonction des risques pour la santé du public et des obligations juridiques aux termes de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, de la *Loi sur les pêches*, de la *Loi sur les terres territoriales* (LTT) et des revendications territoriales des Autochtones.

La planification du travail et l'établissement de priorités, réalisés avec l'aide de l'ARP et du réexamen à la mi-période annuel, sont effectués en fonction de l'évaluation des risques. Ils servent à identifier les priorités de la région et les ressources qu'on peut y appliquer. Ces deux exercices montrent aussi les effets des réaffectations sur les opérations régionales.

Mesure du rendement

Nous avons observé que les régions ont mis en place une mesure du rendement, composée d'indicateurs et d'objectifs immédiats, d'une surveillance des résultats concrets et de l'application de mesures correctives.

La région a établi des indicateurs du volume de travail pour chacune des directions. Ainsi, la Direction des minéraux dispose de tels indicateurs pour le nombre de permis et de baux délivrés, compte tenu des ressources existantes. Ils montrent aussi l'évolution dans le temps de la charge de travail. Le réexamen à la mi-période est le moyen employé chaque année pour mesurer le rendement de chaque direction, et pour déterminer les changements d'orientation qui s'imposent en fonction de priorités nouvelles ou naissantes.

Voici les conclusions de notre évaluation des plans et du rendement de la région :

- la région fait une planification conforme aux stratégies et priorités du ministère ;
- la région se sert d'un processus de planification opérationnelle intégré pour faire le lien entre les priorités et les actions et ressources ;
- la région emploie différents moyens pour réaliser une surveillance, des examens et des rapports en fonction des accomplissements réels, par exemple le réexamen à la mi-période ;
- l'ARP est une base exacte et critique pour les priorités et ressources régionales.

Meilleures pratiques :

Voici quelles sont les meilleures pratiques touchant l'objet, l'orientation et l'établissement de priorités :

- la région a créé un important exercice de surveillance, désigné réexamen à la mi-période, qui s'achève par une réunion des gestionnaires échelonnée sur deux ou trois jours et par un rapport complet sur les corrections apportées en cours de route. C'est un moyen d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux plans et priorités, de déterminer les ressources nécessaires et de redéfinir les priorités selon les besoins ;

- les directions se servent d'indicateurs du volume de travail pour déterminer la capacité de travail régionale et les ressources nécessaires ;

- la région a dressé un plan stratégique de technologie de l'information, récemment mis à jour et élargi sous forme de plan stratégique de gestion de l'information. Ce plan fait le lien entre les objectifs et les besoins de gestion de l'information. Ce plan indique aussi les besoins en informations de la région, présents et futurs, à la lumière des priorités. Il illustre les meilleures pratiques en intégration des besoins de gestion des informations, en priorités régionales et en planification de la technologie et des systèmes. Tout est axé sur la notion que les besoins en information de la direction guident la technologie informatique;

- l'un des résultats du plan stratégique de technologie de l'information est le système de gestion de l'information foncière, élaboré en vue de remplacer plusieurs fonctions manuelles de gestion des terres. Ce système automatise, en une seule application, les exigences opérationnelles de la région en matière de gestion des terres. Il traite des baux, permis, titres et délivrances ; de l'examen environnemental préalable et de l'évaluation environnementales ; de l'évaluation des risques et du suivi des inspections. Ce système permet une importante intégration d'informations et de données pour répondre aux besoins de la région. Il intègre en une seule opération le système d'information géographique (SIG), le traitement de textes, les bases de données et feuilles de calcul, les images numériques, la conception assistée par ordinateur (CAO) et l'image satellite. Le système a été créé par le personnel opérationnel avec le concours d'experts-conseils.

Engagement : Examiner l'identité et les valeurs de l'organisation

L'atmosphère dans la région est propice à l'engagement envers l'atteinte des objectifs.

L'équipe d'examen a évalué la capacité de la région à déterminer et communiquer son identité et ses valeurs de base, comme suit :

- a-t-on établi et appuyé des valeurs déontologiques dans toute la région ?
- a-t-on instauré une atmosphère de confiance mutuelle propice à l'obtention des résultats escomptés ?

Valeurs déontologiques

La déontologie (c'est-à-dire les croyances communes qui influent sur les choix faits par les personnes ou l'organisation) est définie et diffusée dans toute la région. L'un des moyens employés à cette fin est l'Initiative en matière de leadership. Celle-ci est coordonnée par la Direction des politiques et de la planification en vue de sensibiliser les intéressés à la prise de risques, à l'amélioration des communications, à l'élimination des obstacles (gestion en vase clos), les inciter à s'y impliquer et encourager l'engagement personnel envers les objectifs régionaux.

Atmosphère de confiance mutuelle

On fait appel à différentes activités pour améliorer la confiance mutuelle dans la région, et pour enrichir les rapports professionnels :

- des « réunions debout » permettent d'échanger des informations et de discuter de questions d'intérêt commun ;
- des séances de travail au dehors permettent de se concentrer sur le règlement des problèmes et sur l'élimination du « vase clos » dans l'organisme ;
- les directions ont préparé des énoncés de mission en vue d'articuler les valeurs de base et objectifs essentiels de l'unité organisationnelle ;
- un babillard électronique sert à communiquer l'information ;
- on mène à l'occasion des enquêtes pour encourager les employés à s'exprimer.

Tous ces mécanismes et pratiques ont exercé une influence sur l'atmosphère, la définition des buts et objectifs, et la culture ministérielle dans la région.

Meilleures pratiques :

On constate que les meilleures pratiques en matière d'engagement sont les suivantes :

- mécanismes de rétroaction par la Direction des communications ; ces mécanismes donnent l'occasion aux employés de faire rapport sur la satisfaction, les préoccupations et les problèmes ;

- l'utilisation grandissante de « réunions debout » et de séances de travail au dehors comme mode d'échange d'informations, de résolution des problèmes et de communication.

Capacité : Déterminer la capacité de l'organisation à exceller

Dans l'ensemble, les compétences et l'expérience de la région sont adéquates pour répondre à ses exigences opérationnelles et stratégiques.

L'examen s'est penché sur les aspects suivants.

- Les compétences, les connaissances et l'expérience répondent-elles aux besoins opérationnels et stratégique ?
- Les communications internes et externes sont-elles adéquates pour répondre aux besoins sur les plans opérationnel et stratégique ? Les communications sont-elles intégrées aux pratiques de gestion ?
- Les décisions et les actions sont-elles coordonnées dans toute la région?
- Les mécanismes de contrôle sont-ils efficaces?

Base de compétences, connaissances et expériences

La région offre à ses employés des occasions de formation et de perfectionnement appropriées. Plusieurs pratiques sont en place pour répondre aux besoins en formation :

- une lettre d'appel complète (reconnue comme un modèle par les RH ministérielles) relie les trois programmes d'apprentissage» : formation et perfectionnement, congé d'études et projet de planification du perfectionnement professionnel du Programme des affaires du Nord ;
- les employés ont accès à un counselling sur la formation et le perfectionnement professionnel ;
- on dresse des plans de formation et de perfectionnement pour chaque employé ;
- aux termes du projet de planification de perfectionnement professionnel, l'occasion est offerte à tous les employés régionaux nommés pour une période déterminée ou indéterminée de définir leurs aspirations professionnelles (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique) et de dresser un plan de formation en vue d'atteindre cet objectif ;
- chaque stagiaire du Nunavut dispose d'un plan de formation global qui décrit en détails l'apprentissage, son mode d'exécution, le directeur de formation et les délais ;
- on coordonne des activités de groupe, lorsque le nombre d'intéressés le justifie (ce qui peut nécessiter des demandes de participation adressées à d'autres ministères ou au GTNO) pour assurer la rentabilité de la formation.

Meilleures pratiques :

Les meilleures pratiques suivantes ont été observées dans le domaine des services aux ressources humaines :

- on a établi un babillard électronique pour offrir une base de données complète sur les cours et séminaires, avec les principaux dispensateurs de formation (FPC, CCG, Banff School of Management, GTNO, autres établissements offrant des séminaires qui répondent aux besoins de la région) ; tous les employés y ont accès à partir de leur bureau ;

- un babillard électronique des occasions d'emploi dans les régions et pour les EX est affiché et mis à jour régulièrement ;

- une rubrique intitulée « Le saviez-vous ? » a été insérée dans Northlines en vue d'offrir des informations utiles sur les programmes, politiques et règlements de gestion des ressources humaines.

De plus, la région s'est fixée un objectif immédiat de 50 % pour l'embauche des Autochtones du Nord, comme en témoigne son rapport d'activité sur le recrutement entre le 17 octobre 1996 et le 24 janvier 1997. Jusqu'ici, cet objectif est atteint (11 postes vacants sur 22).

Cependant, des améliorations s'imposent dans les domaines suivants :

- les plans de formation et de perfectionnement pourraient correspondre de plus près aux exigences et priorités régionales. Il faudrait par exemple montrer quelle est la formation nécessaire, compte tenu de l'orientation stratégique, des priorités et des changements. Nous reconnaissons que cette fonction est effectuée dans certains domaines, par exemple les ateliers sur les techniques de négociation et leur perfectionnement en tant que priorité stratégique. Mais un plan global intégrant à la fois les exigences et priorités régionales serait des plus avantageux ;

- bien qu'il existe une procédure d'examen qui permet de recueillir et d'analyser les réactions des employés après les activités de formation et de perfectionnement, la direction n'évalue pas pour sa part les effets qu'exerce la formation sur le comportement des employés et leur rendement au travail. Une telle analyse permettrait d'établir s'il y a eu optimisation des ressources en matière de formation et de perfectionnement du personnel.

Recommandation 1 : En consultation avec les employés et le comité exécutif régional, le gestionnaire régional des ressources humaines devrait veiller à ce que les plans de formation des employés correspondent aux orientations ministérielles et aux priorités de la région.

Recommandation 2 : Le gestionnaire régional des ressources humaines devrait analyser la formation et le perfectionnement du personnel sous l'angle de l'optimisation des ressources en vue d'atteindre les objectifs et niveaux de service que s'est fixés la région, puis soumettre l'analyse au comité exécutif régional. On devrait envisager, dans l'analyse, de demander l'avis de la direction sur l'efficacité de la formation et du perfectionnement du personnel.

Communications internes et externes

La région est bien positionnée à l'égard des communications aussi bien internes qu'externes. La Direction des communications est intégrée au fonctionnement de la région. De plus, l'échange d'informations et les communications internes sont solidement établis. Les plans et systèmes ci-dessous viennent étayer ces conclusions :

- la région dispose d'un plan de communication traitant des objectifs et activités en matière de communication ;
- on a dressé un plan régional de gestion des incidents, qui indique comment les régions doivent réagir à des incidents d'importance ;
- un plan de formation en techniques de communication a été préparé pour le personnel des T.N.-O., pour améliorer son aptitude à la communication ;
- des rapports publics quotidiens sur la surveillance de l'environnement et un rapport hebdomadaire sur les questions environnementales assurent une communication permanente et une réponse planifiée à l'égard des problèmes régionaux.

Meilleure pratique :

Voici la meilleure pratique identifiée dans le domaine des communications :

- préparation et utilisation d'un bulletin interne informatisé destiné à recueillir les réactions des employés au moyen d'enquêtes et de sondages.

Décisions et actions

Des mécanismes sont en place pour coordonner les actions et prises de décisions dans la région, notamment :

- les réunions du comité exécutif régional qui servent de tribune pour coordonner les priorités et les actions des régions ;
- des réunions opérationnelles régionales pour traiter de questions opérationnelles ;
- les réunions annuelles des gestionnaires pour traiter de questions ministérielles ;
- le réexamen à la mi-période, exercice régional pour faire correspondre les ressources et les priorités.

Mécanismes de contrôle

De façon générale, la région a établi des mécanismes de contrôle efficaces qui assurent une orientation dans des domaines clés comme la gestion opérationnelle, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

L'une des principales activités de contrôle dans la région est le réexamen à la mi-période. Ce processus sert à intégrer les activités relatives à l'affectation des ressources, la gestion opérationnelle et de planification, la gestion des risques et celle des ressources humaines. En outre, les rapports sur les dépenses et les écarts sont adéquats du point de vue de la gestion régionale et sont communiqués à l'Administration centrale.

Cependant, il conviendrait de renforcer le rôle de « valeur ajoutée » (remise en question) des finances sur le plan des délais, de la pertinence et des mesures correctives requises pour les contre-vérifications des paiements. Les finances devraient aussi examiner et remettre en question les transactions financières à titre de service à leurs collègues. C'est surtout dans les remises en question des ententes de contribution qu'une amélioration s'impose.

On devrait aussi améliorer les normes de service pour les ressources humaines. Une certaine incertitude existe quant aux délais accordés pour la dotation et la classification. De plus, certains gestionnaires ne savent pas exactement quel est leur rôle dans la préparation de la documentation voulue. Il faudrait donc fixer l'étendue des services nécessaires, définir les rôles et responsabilités et élaborer des normes de service. Ces normes sont un moyen pratique d'axer les services sur les clients et de démontrer les responsabilités des prestataires de services et des gestionnaires individuels qui ont besoin de ces services.

Quant aux contrôles de sécurité, nous observons que le système de contrôle des accès par carte en vigueur dans la région est bien géré et qu'il fournit à la direction un bon contrôle sur l'accès et les informations connexes. Des plans prévoient élargir la surveillance, qui porte actuellement sur le bureau régional, de façon à inclure l'accès et l'entrée à l'ascenseur.

Meilleure pratique :

La meilleure pratique qui suit concerne la sécurité :

- registre des accès par carte pour contrôler et enregistrer l'accès à l'édifice et pour en faire rapport.

Recommandation 3 : Le directeur des services ministériels devrait faire en sorte que des contre-vérifications soient effectuées en temps voulu, examinées et rapportées conformément aux critères établis par les finances à l'Administration centrale.

Recommandation 4 : Le directeur des services ministériels devrait veiller à ce que les finances remplissent une fonction utile, à savoir remettre en question les contributions et autres obligations contractuelles et les paiements effectués.

Recommandation 5 : Le directeur des services ministériels devrait préparer et diffuser des normes de service, concernant notamment les rôles et responsabilités de chaque division dans son domaine de spécialisation ; une description des services assurés ; et les normes de service connexes (ex. le nombre de jours).

Surveillance et apprentissage : Impression générale de l'évolution de la région

Nous avons étudié la capacité de la région à surveiller l'environnement externe et interne et à de s'adapter aux changements qui influent sur les priorités et les actions. Nous avons traité plus particulièrement de ce qui suit :

- les processus en usage dans la région pour surveiller l'environnement et son rendement ;
- les besoins régionaux en information, l'évaluation à ce sujet et, au besoin, les mesures de suivi.

Surveillance et prévision du milieu de fonctionnement

La région surveille son environnement et fait des prévisions à son égard de façon régulière, au moyen de mécanismes divers :

- examens sommaires des médias par la Direction des communications ;
- réexamens à la mi-période ;
- prévisions de la Direction des ressources minérales touchant l'exploitation minière à long terme ;
- les incidences opérationnelles des revendications, avec des prévisions des modifications à apporter au fonctionnement des régions à la lumière du règlement des revendications territoriales ;
- les prévisions des ressources requises, qui sont définies dans « Meeting our Framework Requirements » .

L'équipe d'examen a constaté que des changements organisationnels ont été apportés en fonction du milieu de fonctionnement. Ainsi, les cinq bureaux de district ont été fusionnés en trois, de manière à mieux réagir aux revendications territoriales et autres besoins opérationnels.

Besoins des régions en information

Nous avons déjà formulé des observations sur le plan stratégique régional de technologie de l'information, à la partie « Objet ». Nous avons constaté que le lien établi avec les priorités régionales, les améliorations escomptées dans l'efficacité et l'automatisation et l'accent porté sur l'amélioration des besoins de la clientèle sont des aspects positifs de la stratégie.

Mandat

MANDAT

EXAMEN DES PRATIQUES DE GESTION DANS LA RÉGION DES TERRITOIRES DU NORD-OUEST

CONTEXTE :

Depuis le 1er avril 1992, date à laquelle de nouvelles responsabilités ont été attribuées, le ministère a modifié en profondeur, sur le plan organisationnel, la relation entre l'Administration centrale et les régions. Par ailleurs, le secteur public dans son ensemble doit relever de nouveaux défis et s'adapter à la réduction des effectifs et aux restructurations.

La vocation du MAINC continue d'évoluer. De ministère chargé de fournir des produits et des services aux Premières Nations, le MAINC devient de plus en plus un organisme de financement et de facilitation.

Depuis 1992, la région des T.N.-O. a subi une réorganisation : de deux bureaux (Programme des affaires du Nord et Programme des affaires indiennes et inuit), on est passé à une seule région consolidée du MAINC.

Les résultats des examens des pratiques de gestion en 1994-1995 ont été bien accueillis par les secteurs visés par la vérification et par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation (CMVÉ). Les examens réalisés par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne (DGÉVI) ont porté sur les régions de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Atlantique.

La région des Territoires du Nord-Ouest comprend le bureau régional et trois bureaux de district : Mackenzie sud (Yellowknife), Mackenzie nord (Inuvik) et Nunavut (Iqaluit). La région est dirigée par le directeur général régional (DGR), appuyé par une équipe de gestion composée d'un DGR adjoint et de huit directeurs. On compte 189 équivalents temps plein.

JUSTIFICATION :

La DGÉVI effectue, de façon périodique, des examens et des évaluation des pratiques de gestion et détermine quelles sont les « meilleures pratiques ». Ces examens aident la direction à adopter les meilleures pratiques et à améliorer le fonctionnement. Toutes les régions et toutes les directions générales de l'Administration centrale sont soumises à ces examens cycliques.

.../2

PORTÉE : L'examen portera sur les pratiques, les initiatives et les contrôles de gestion concernant les aspects suivants :

- planification, organisation, communication, direction et contrôle des opérations dans la région (y compris le PPR) ;
- soutien de la réalisation des obligations et des priorités du ministère ;
- innovations et améliorations apportées dans la prestation des services aux clients et au public, et dans la gestion de l'information ;
- opérations financières et administratives dans les domaines visés par le cadre des contrôles financiers ;
- les pratiques et politiques relatives à la gestion des ressources humaines ;
- les questions de gestion environnementale y compris le régime de réglementation en évolution ;
- la gestion des risques opérationnels y compris les pratiques de gestion des déchets, les activités opérationnelles et les inspections, la gestion de l'environnement, la planification du travail et l'établissement des priorités ;
- la planification et la gestion des initiatives associées à la mise en oeuvre des revendications territoriales et la surveillance ultérieure de la responsabilité.

Dans l'examen de ces éléments, il convient d'envisager les meilleures pratiques de gestion du point de vue d'une action axée sur les résultats et tenant compte des risques dans le cadre d'une philosophie générale de gestion qui privilégie les aspects suivants :

- orientation client ;
- assurance de la qualité ;
- implication et participation ;
- normes de service ;
- établissement de réseaux de liens horizontaux ;
- appui des orientations stratégiques du ministère ;
- gestion fondée sur des principes plutôt que des règles ;
- leadership et prise de risques.

.../3

EXCLUSIONS : L'examen ne porte pas sur les aspects suivants :

- mise en oeuvre de la politique sur la sécurité du Conseil du Trésor ;
- gestion du matériel.

OBJECTIFS : Les objectifs de l'examen sont les suivants :

- évaluer si les pratiques et les cadres régionaux de gestion dans des centres de responsabilité choisis respectent les critères d'efficacité, d'efficience et d'économie maximales ;
- évaluer dans quelle mesure les aspects choisis des opérations régionales sont conformes aux politiques et aux procédures de l'organisme central et du ministère ;
- préciser les meilleures pratiques susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

DÉMARCHE : L'examen comportera trois étapes :

- examen et évaluation préliminaires ;
- travail sur le terrain et analyse ;
- rédaction du rapport.

RESSOURCES : Le projet sera confié à du personnel engagé à contrat et sera géré par la DGÉVI.

ÉCHÉANCIER : La planification de l'examen commencera en août 1996 et le rapport sera déposé en mars 1997.

APPROUVÉ PAR :

W. Johnson
Directeur général régional
Région des Territoires du Nord-Ouest
le 20 janvier 1997

Plan d'action

AUDIT AND EVALUATION/VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN/DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT/PROJET : 96 /14
DATE SENT/DATE D'ENVOI : 97-04-23
DATE DUE/ÉCHÉANCE : 97-04-07

PROJECT TITLE/TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion
REGION OR BRANCH/RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des Territoires du Nord-Ouest

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
1. En consultation avec les employés et le comité exécutif régional, le gestionnaire régional des ressources humaines devrait veiller à ce que les plans de formation des employés correspondent aux orientations ministérielles et aux priorités de la région.	12	Le gestionnaire régional des ressources humaines évaluera, d'ici au 31 août 1997, dans quelle mesure la formation du personnel et les plans de perfectionnement correspondent à l'orientation ministérielle et aux priorités régionales. L'examen du service, dans le mandat ci-joint et le plan de mise en oeuvre a pour but de traiter à fond toutes les recommandations découlant de cet examen des pratiques de gestion; on prévoit qu'il sera achevé au plus tard le 31 août 1997.	Le gestionnaire régional des ressources humaines et Jim France Directeur, Services ministériels	31 août 1997
2. Le gestionnaire régional des ressources humaines devrait analyser la formation et le perfectionnement du personnel sous l'angle de l'optimisation des ressources en vue d'atteindre les objectifs et niveaux de service que s'est fixés la région, puis soumettre l'analyse au comité exécutif régional. On devrait envisager, dans l'analyse, de demander l'avis de la direction sur l'efficacité de la formation et du perfectionnement du personnel.	12	Le gestionnaire régional des ressources humaines analysera la formation et le perfectionnement du personnel pour déterminer s'ils se sont révélés rentables, puis présentera ses conclusions au comité exécutif régional au plus tard le 30 novembre 1997.	Le gestionnaire régional des ressources humaines	30 novembre 1997

AUDIT AND EVALUATION/VERIFICATION INTERNE ET ÉVALUATION

REQUEST FOR ACTION PLAN/DEMANDE DE PLAN D'ACTION

PROJECT/PROJET : 96 /14
DATE SENT/DATE D'ENVOI : 97-04-23
DATE DUE/ÉCHÉANCE : 97-04-07

PROJECT TITLE/TITRE DU PROJET : Examen des méthodes de gestion
REGION OR BRANCH/RÉGION OU DIRECTION GÉNÉRALE : Région des Territoires du Nord-Ouest

(1) RECOMMENDATIONS / RECOMMANDATIONS	(2) REPORT / RAPPORT PAGE NO	(3) ACTION PLAN / PLAN D'ACTION	(4) RESPONSIBLE MANAGER / GESTIONNAIRE RESPONSABLE (TITLE / TITRE)	(5) PLANNED COMPLETION DATE / DATE PREVUE DE MISE EN OEUVRE
3. Le directeur des Services ministériels devrait faire en sorte que des contre-vérifications soient effectuées en temps voulu, examinées et rapportées conformément aux critères établis par les finances à l'Administration centrale.	14	Conformément aux exigences fixées par les finances à l'administration centrale, le directeur des services ministériels prévoira des contre-vérifications régulières au plus tard le 30 juin 1997.	Directeur, Services ministériels	30 juin 1997
4. Le directeur des Services ministériels devrait veiller à ce que les finances remplissent une fonction utile, à savoir remettre en question les contributions et autres obligations contractuelles, et les paiements effectués.	15	Le directeur des Services ministériels mène actuellement un examen du service, afin de faire une remise en question utile des contributions, des autres obligations contractuelles et des paiements. L'examen du service sera achevé, et les recommandations seront mises en oeuvre, au plus tard le 30 septembre 1997.	Directeur, Services ministériels	30 septembre 1997
5. Le directeur des Services ministériels devrait préparer et diffuser des normes de service, concernant notamment les rôles et responsabilités de chaque division dans son domaine de spécialisation; une description des services assurés; et les normes de service connexes (ex. le nombre de jours).	15	Le Directeur des services ministériels va élaborer et diffuser des normes de service, dans le cadre de l'examen du service mentionné ci-dessus. On compte que les normes de service seront mises en oeuvre sous un format conforme à cette recommandation d'ici au 30 septembre 1997; elles concernent les Services des ressources humaines, la Planification ministérielle et les Services financiers, la Gestion de l'information et les Marchés et l'administration.	Directeur, Services ministériels	30 septembre 1997